



L'ARTICULATION CONTROLE – CONFIANCE AU SEIN DES PROJETS PORTES PAR UN POLE DE COMPETITIVITE

Hugues Poissonnier, Armelle Godener

► To cite this version:

Hugues Poissonnier, Armelle Godener. L'ARTICULATION CONTROLE – CONFIANCE AU SEIN DES PROJETS PORTES PAR UN POLE DE COMPETITIVITE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00460138

HAL Id: halshs-00460138

<https://shs.hal.science/halshs-00460138>

Submitted on 26 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ARTICULATION CONTROLE – CONFIANCE AU SEIN DES PROJETS PORTES PAR UN POLE DE COMPETITIVITE

Hugues Poissonnier
Armelle Godener

Grenoble Ecole de Management

Résumé : La question de l'articulation contrôle – confiance a été largement abordée dans la littérature. Dans cette communication, nous traitons de cette articulation dans le cadre particulier des projets portés par un pôle de compétitivité. Les pôles de compétitivité ont vocation à porter des projets collaboratifs regroupant des acteurs aux profils divers tels que des laboratoires de recherche publics, des grands industriels et des PME. Les formes de collaboration au sein des projets présentent des particularités de nature à renforcer l'importance de la confiance. Cette dernière constitue même un préalable indispensable à l'entrée dans un projet pour tout partenaire : confiance dans la capacité à aboutir aux résultats, confiance dans les compétences et la loyauté des partenaires,... Ces différents niveaux de confiance sont essentiels au sein des quatre projets de R&D collaborative que nous avons observé à l'intérieur du pôle grenoblois Minalogic. Nos observations de la dynamique de l'articulation contrôle-confiance au sein des projets a été réalisée dans le cadre d'une intervention destinée à élaborer pour les projets des outils de pilotage des performances. Notre étude nous permet de mettre en évidence le rôle essentiel de la confiance, ainsi que les leviers permettant de renforcer cette dernière dans le cadre particulier des projets collaboratifs portés par le pôle Minalogic. Parmi ces leviers, le contrôle formel, nous semble particulièrement bienvenu, même si son rôle et ses modalités doivent varier en fonction des différentes étapes du projet.

Abstract : The question of the relationship between control and trust has been widely tackled in the literature. In this paper, we focus on this relationship in the specific case of French *pôle de compétitivité*. The *pôles de compétitivité* are aimed at providing assistance to collaborative projects regrouping actors like big firms, research laboratories and small firms. Collaborations in this kind of projects show several specificities increasing the relevance of trust. Trust (or confidence) is necessary, for each partner, to enter a collaborative project: confidence in the capacity to meet targeted results, trust in partners' skills and loyalty,... Trust is thus essential for the four R&D collaborative projects we studied in the pole Minalogic. In this paper, we present findings from our study aimed at building performance measurement tools for Minalogic. As an important finding, we highlight the importance and the determinants of trust between partners. An important determinant is the formal control, even if its role should be adapted to the evolving needs during the project.

Mots clés : Contrôle, Confiance, Pôle de compétitivité, Pilotage, R&D.

Key words : Control, Trust, Confidence, Pôle de compétitivité, Measurement, R&D.

Introduction

La confiance entre les membres d'une organisation constitue un déterminant essentiel du bon fonctionnement de cette dernière et de l'atteinte de ses performances. Plusieurs études se sont ainsi attachées à montrer l'importance de la confiance en contexte intra-organisationnel (Baudry 1994 ; Clark et Payne 1997 ; Allouche et Amman 1998 ; Cappet 1998 ; Marchesnay 1998).

En contexte inter-organisationnel, Zucker (1986) note que la théorie économique comme la théorie des organisations reconnaissent la confiance comme « *le plus efficient des mécanismes de gouvernance des transactions* ». L'auteur remarque ainsi qu'elle est perçue comme « *essentielle pour des relations stables, vitale pour maintenir la coopération en société [ou encore] nécessaire comme fondement des interactions même les plus quotidiennes et routinières* ». Dans ce sens, plusieurs études quantitatives ont montré que plus la confiance entre partenaires d'un projet inter-organisationnel est forte, plus la gouvernance relationnelle et plus particulièrement la coopération entre partenaires est développée (Donada et Nogatchewsky 2007). Des études empiriques montrent également que la confiance entre partenaires, dans le cadre d'alliances, favorise l'apprentissage des partenaires grâce aux échanges libérés entre eux (Kale et al. (2000), cités par Delerue et Bérard 2007) et la recherche de solutions coopératives (Barney et Hansen 1994 ; Muthusamy et al. 2007). Il ressort de la revue de littérature de Delerue et Bérard (2007) que la confiance contribue également à la flexibilité de la relation, à la réduction de l'occurrence des conflits et à la réduction des coûts de négociation. Elle apparaît ainsi comme une des clés du succès de la relation (Ring et Van de Ven 1994 ; Donada et Nogatchewsky 2007). L'étude terrain quantitative réalisée par Brulhart et Favoreu (2006) dans le cadre de partenariats logistiques les amène à confirmer sans réserve cette influence de la confiance sur la réussite du partenariat.

Dans ce cadre, plusieurs auteurs se sont attachés à distinguer les spécificités de la confiance selon les types de coopération. Ont ainsi été étudiés les cas particuliers des relations clients-fournisseurs (Andalleb 1995 ; Smeltzer 1997 ; Neuville 1997 ; Geyskens et al. 1998) et celui des alliances (Das et Teng 1998). Pour notre part, nous nous intéressons au contexte spécifique, et nouveau en France, des pôles de compétitivité. Un pôle de compétitivité peut être défini comme étant « ...sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) » (selon le site officiel des pôles de compétitivité en France).

Les relations inter-organisationnelles à l'intérieur des projets portés par un pôle de compétitivité se caractérisent par leur caractère vertical (entreprises situées sur différents maillons de la chaîne de valeur du futur produit) ou horizontal (concurrents potentiels qui choisissent de coopérer) et posent en des termes particuliers la question du rôle de la confiance au sein des projets portés par un pôle. En outre, ce dispositif nouveau de coopération souffre de difficultés liées au turn-over parfois important des partenaires (rares sont les projets dans lesquels les partenaires initiaux se retrouvent tous présents à la fin). Dans un tel contexte, les questions relatives au contrôle de la bonne marche du projet, à la confiance des membres dans leurs chances de succès et, plus généralement au contrôle et à la confiance manifestés envers les différents partenaires, revêtent une importance cruciale.

La question de recherche à laquelle nous proposons d'apporter des éléments de réponse dans cet article est la suivante : comment s'articulent contrôle et confiance au sein des projets portés par un pôle de compétitivité ? Au-delà de la description, issue de nos observations tirées d'une recherche-intervention en cours auprès du pôle de compétitivité grenoblois Minalogic, nous insistons sur les impacts managériaux de cette articulation, conférant à notre recherche une dimension praxéologique. Cette dernière vise la mise en œuvre d'un cercle vertueux de renforcement réciproque entre contrôle et confiance, fondé sur le choix et l'utilisation d'outils de pilotage adaptés.

Nous proposons, dans un premier temps, une présentation rapide du cadre de cette recherche et des cas observés. Nous revenons alors sur les enseignements issus de la littérature concernant le rôle de la confiance en contexte inter-organisationnel, que nous mettons en perspective avec les spécificités des pôles de compétitivité (I). Nous nous intéressons ensuite à l'articulation confiance-contrôle et présentons les résultats de nos observations (II), ainsi que les premières implications managériales que nous en tirons (III).

I- LE CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE

La recherche dont nous présentons ici les premières observations a pour cadre l'intervention que nous menons depuis quelques mois auprès du pôle de compétitivité grenoblois, Minalogic. Cette intervention, soutenue par le Ministère de l'Industrie, via la DGE (Direction Générale des Entreprises), vise à développer un cadre de pilotage susceptible d'être proposé à tous les responsables des projets actuels et à venir des pôles de compétitivité afin de favoriser l'atteinte de leurs objectifs. Nous présentons d'abord rapidement l'activité de Minalogic ainsi que les quatre projets pilotes, bien différents les uns des autres, avec lesquels nous devons progressivement définir des modalités de pilotage pertinentes avant d'envisager leur généralisation (§1.1). Nous complétons cette partie en précisant la démarche adoptée. Nous discutons alors de la nature des stratégies des acteurs qui participent aux projets collaboratifs (§1.2), puis de la performance collaborative attendue (§1.3). Enfin, nous revenons sur les modalités de pilotage des performances collaboratives et individuelles dans de tels contextes (§1.4).

1.1. Minalogic et les quatre projets pilotes :

De manière générale, deux logiques animent tout pôle de compétitivité. La première se fonde sur l'exploitation d'externalités, tandis que la seconde consiste à agir sur les sources de l'innovation en recherchant variété et diversification. Clairement affirmée, l'ambition du pôle Minalogic est d'une part de « *construire la premier centre européen et l'un des trois plus grands centres au niveau mondial pour les puces miniaturisées intelligentes* » et d'autre part de « *valoriser ces avancées technologiques dans les filières industrielles qui peuvent tirer un avantage compétitif des solutions miniaturisées intelligentes* » (site internet Minalogic).

Le pôle se positionne donc sur les domaines très porteurs de l'électronique et du logiciel sur puce en centrant ses recherches et développements sur la miniaturisation et la connectivité. Dans un tel secteur de pointe reposant sur l'innovation permanente, un facteur clé de succès essentiel est devenu le temps de mise sur le marché et la proximité entre les fonctions

marketing, développement logiciel et développement de la puce. Il en découle la nécessité de mobiliser des compétences multidisciplinaires comprenant l'électronique, la conception de circuits/systèmes intégrés, les architectures, les systèmes d'exploitation, les réseaux, la programmation et le génie logiciel. Ce besoin est à l'origine du pôle Minalogic, comme d'autres grands pôles mondiaux comme ceux de New York, Albany EastFishkill, Austin Dallas, Portland et Oregon Californie (Etats-Unis), Pékin et Shanghai (Chine), Séoul (Corée du Sud), Hsinchu (Taïwan), Kinki ou encore Tokyo/Tsukuba (Japon).

Dans ce sens, Minalogic rassemble des acteurs occupant des positionnements complémentaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'innovation. La coopération entre les acteurs est donc d'abord verticale puisque l'un des principaux objectifs de Minalogic est de favoriser la convergence de la recherche technologique et de l'application industrielle en vue de créer, pour les acteurs participants, une source d'avantage concurrentiel. Ces coopérations verticales reposent sur la reconnaissance et la recherche de relations symbiotiques entre les acteurs en vue de desserrer, par l'excellence dans le domaine de l'innovation, la contrainte liée à la réduction des coûts de production (même si un domaine important d'innovation peut consister à réduire les coûts et que l'attention portée à cette réduction demeure bien sûr importante).

A ce jour, les modalités de pilotage des projets dépendent du savoir-faire, des habitudes et de la compréhension des besoins de la part de chaque responsable de projet. Pressentant un niveau très variable des pratiques en la matière et des conséquences potentielles importantes sur la performance des projets, la Direction Générale des Entreprises (DGE) a sollicité notre intervention de type recherche – action, destinée à définir un cadre de pilotage adaptable en fonction des situations. Quatre projets ont été définis comme projets pilotes : Smart electricity, Printronics, Surgimag et Aster. Ils ont été choisis par la direction de Minalogic en raison de leur originalité et de l'intérêt des responsables de projet vis-à-vis de la collaboration envisagée avec notre équipe d'enseignants-chercheurs.

Imaginé à la convergence des domaines de l'électricité, des automatismes et de la communication, le projet **Smart Electricity** ambitionne le développement d'un « tableau électrique intelligent ». Ce dernier doit permettre d'accroître l'efficacité énergétique dans le domaine de l'électricité par une connaissance fine de sa distribution et de son utilisation. Le projet, doté d'un budget de 20,4 millions d'euros, regroupe¹ des partenaires aux profils divers dont quatre PME (Scalagent, GEG, SEPC et Teamlog), trois laboratoires (le CEA, INPG-G2ELab, UJF-LIG). Il se caractérise par une large participation de grands groupes (France Telecom, Mecagis, Sogeti High Tech et Schneider Electric, le porteur du projet).

De son côté, piloté par Sofileta, PME iséroise spécialisée dans le textile intelligent, le projet **Printronics** vise le développement d'une filière de production industrielle de composants électroniques polymères imprimés à bas coûts (avec des applications dans le domaine des circuits électroniques imprimés sur substrats souples, comme le plastique). Le projet, qui dispose d'un budget de 20 millions d'euros sur trois ans et constitue le seul projet de cette nature en Europe, regroupe² des spécialistes des substrats souples et de l'impression (Sofileta et Piolat), de la microélectronique (le CEA et l'INPG) et des nanomatériaux (CIBA et Xerox). Pour sa part, le projet **Surgimag** vise le développement d'une station de chirurgie assistée par ordinateur miniature unique sur le plan mondial. Doté d'un budget de 4 millions d'euros, le

^{1 2 3} Les partenaires présentés ici sont ceux qui se trouvaient présents à l'origine du projet. Certains sont sortis, d'autres entrés.

projet, piloté par Praxim³, n'est composé que de PME (Saxxo Technologies, Movea, Cedrat, Alpwis) et de laboratoires publics (CEA/Leti, UJF-TIMC, CHU Grenoble). Parmi les quatre projets étudiés, c'est sans le doute celui dont le degré de complémentarité entre membres est le plus élevé.

Enfin, le projet *Aster* se concentre sur les futures mémoires statiques SRAM haute performance pour applications embarquées (SoC), ainsi que sur les architectures associées. Piloté par ST Microelectronics, le projet regroupe⁴ des PME (DeFacTo Technologies SA, Dolphin et IROC) ainsi que des laboratoires de recherche (G-SCOP, TIMA).

Les données utilisées pour cet article ont dans un premier temps été collectées lors d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables des quatre projets, avant de faire l'objet de retranscriptions. Quatre entretiens d'une durée de deux heures ont, dans un premier temps été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien prévoyant d'aborder les principaux enjeux, ainsi que les modalités de fonctionnement de la coopération. Nous avons ensuite interrogé tous les partenaires au sein des quatre projets (soit 20 entretiens) afin d'affiner notre connaissance des projets, des diverses motivations des partenaires et surtout de trianguler les informations relatives au rôle de la confiance et au besoin d'outils de pilotage nouveaux.

Les préconisations de Miles et Huberman (1991) et Yin (1994) nous ont par ailleurs guidés dans nos démarches de recueil et d'analyse de nos données.

1.2. Le fonctionnement des projets portés par le pôle : des exemples de stratégies collectives

Dans un souci de clarification, nous proposons ici de caractériser les projets portés dans un tel pôle de compétitivité en faisant référence à Astley et Fombrum (1983) qui distinguent différents types de stratégies collectives en retenant deux critères principaux :

- la nature des firmes et le type de relation existant entre ces dernières qui permet de distinguer entre les stratégies « commensal » (entre firmes concurrentes dans une relation horizontale) et les stratégies « symbiotiques » (entre firmes complémentaires dans une relation verticale)
- le caractère direct ou indirect des stratégies, repéré en fonction de la définition éventuelle des bénéfices économiques de chacun des partenaires : la stratégie d'un partenaire est directe quand l'objectif poursuivi, les attentes sont en lien avec le produit que le projet vise à développer ; elle est indirecte quand elles sont plutôt en lien avec des projets à venir qui par un biais ou un autre dériveront du projet en cours

Au final, quatre types de stratégies collectives peuvent être identifiées comme le montre le tableau 1 :

⁴ Les partenaires présentés ici sont ceux qui se trouvaient présents à l'origine du projet. Certains sont sortis, d'autres entrés.

Tableau 1 : Les stratégies collectives

Type d'association	Commensale	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

Source : d'après Astley et Fombrum (1983)

Cette grille de lecture permet de définir la nature des diverses stratégies qu'il est possible d'observer au sein des projets portés par les pôles. L'objectif de tout projet labellisé est la mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique, fruit des efforts de R&D engagés. Ce que nous observons sur les quatre projets étudiés, est que clairement le leader de chaque projet, qui correspond à la société qui commercialisera par la suite le produit qui aura été développé, est dans une stratégie « directe » au sens d'Astley et Fombrum. Selon ce qui est défini dans l'accord de consortium, c'est également le cas des partenaires qui vendront un composant à cette société ou qui percevront des royalties pour le développement de savoir-faire utilisé. Dans la plupart des cas, les sociétés partenaires interrogées ont cependant souligné le fait que l'intérêt de leur société va bien au-delà de cette rentabilisation directe : la « brique » développée au travers de ce projet, et financée à travers lui, devant leur permettre des développements futurs d'activités par le savoir ou le savoir-faire développé, la crédibilité apportée par la participation au projet ou encore le réseau progressivement constitué. Plusieurs répondants ont même défendu l'idée que finalement, l'issue du projet n'était pas importante pour eux, l'essentiel étant qu'ils parviennent à développer leur partie suffisamment bien pour pouvoir l'utiliser par la suite dans d'autres contextes et maintenir ou développer leur image de société sur laquelle on peut compter. Les stratégies collectives qui animent les projets sont donc directes, mais aussi indirectes dans le sens où les bénéfices de chacun des partenaires ne peuvent être définis clairement en raison de la diversité des objectifs possibles.

Concernant la nature de la relation, les stratégies collectives qui animent les projets sont davantage symbiotiques que commensales au sens de Astley et Fombrum (1983) puisque les partenaires apparaissent généralement plus complémentaires que concurrents, ce qui semble constituer un gage de succès à entendre la plupart de nos interlocuteurs, dont celui-ci : « *Si l'on était concurrent, la collaboration serait moins évidente, on s'observerait beaucoup plus, on essaierait de trouver beaucoup plus des terrains d'entente, ce qui est consommateur d'énergie* ».

Les stratégies des partenaires sont donc pour une part des stratégies « conjuguées », où les partenaires doivent partager et travailler ensemble mais aussi des stratégies « organiques » où les sociétés n'interagissent pas directement. Nous reviendrons plus loin sur les conséquences de ces stratégies en termes de besoin de contrôle et de confiance.

1.3. La performance collaborative et la multiplicité des objectifs et des enjeux

Tout pilotage de la performance nécessite une vision claire de la performance attendue.

D'une façon générale, si « *la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs visés* », elle peut désigner soit le résultat de l'action par rapport au résultat attendu, soit le « *chemin qui y mène* » appréhendé à partir des moyens, des processus, des compétences et qualités mis en œuvre pour atteindre ces résultats, soit encore la réalisation des objectifs visés, variables selon les représentations que les acteurs se font de la réussite (Bourguignon 2001). De son côté, Lorino (2001) énonce qu'« *est performance dans l'entreprise, tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». Proposant de considérer toute organisation comme un « *système ouvert auquel participent différentes parties prenantes (soit, dans le cadre d'une entreprise, ses clients, ses fournisseurs, son personnel, ses actionnaires, ses prêteurs, ses partenaires, etc.)* », Bouquin (2000) estime qu'une « *organisation performante est celle qui parvient à satisfaire [leurs] attentes en agissant sur le niveau de celles-ci et/ou s'organisant pour produire le surplus rétributif voulu* ». Dans le cadre qui est le nôtre de projets collaboratifs, la multiplicité des objectifs visés par les partenaires au travers du projet mené est particulièrement développée et nous avons choisi de définir la performance d'un tel projet comme le degré de réalisation des objectifs visés par les différentes parties prenantes au projet.

Ceci étant posé, trois types de performance, liés entre eux et se renforçant mutuellement, apparaissent pour chacun des quatre projets étudiés : la performance économique, la performance territoriale et la performance collaborative.

La première concerne la réalisation des objectifs explicites du projet comme par exemple le développement à l'échéance prévue d'un nouveau savoir-faire spécifié aux applications immédiates, ainsi que la réalisation des objectifs économiques poursuivis par chaque partenaire, qu'ils soient directs – ventes ou royalties – ou indirects – utilisation future du savoir ou savoir-faire développé pour le développement et l'exploitation d'un nouveau produit. Ainsi, comme l'exprime l'un de nos interlocuteurs, « *on peut ensuite montrer sur d'autres types de marché que ce type de solution on le sait le faire puisqu'on peut leur montrer le prototype ; ça ouvre des marchés* » ; « *sur un projet collaboratif précédent, on a trouvé une solution qu'on a ensuite dérivée pour d'autres applications, c'est ça qu'on veut faire ici aussi, le projet finance notre activité de recherche sur une partie du projet et nous capitalisons ensuite ce qu'on a appris pour l'utiliser sur d'autres activités* ». Un autre explique : « *le projet a un effet catalyseur qui est évident pour que ce genre de contact ait un sens et surtout que ce genre de contact ait une chance pour qu'un jour il y ait de la valeur qui soit créée. Ce projet est conforme à notre roadmap produit et au bout de ce projet on compte sur un produit qui a de la maturité, qui nous crée de nouvelles opportunités sur le marché avec ST et au-delà. On a donc des objectifs qui sont clairs* ».

La performance territoriale concerne l'enracinement des entreprises, de l'emploi, et le maillage des relations inter-organisationnelles sur le territoire ; il s'agit de la performance attendue par les financeurs publics.

Enfin, la performance collaborative concerne les retombées que chacun des partenaires attend de la collaboration, en dehors de la performance économique définie. Les entretiens que nous avons réalisés permettent de préciser ces attentes collaboratives : l'accès à des connaissances rares, le partage d'idées et de savoir-faire (« *on est sur le même champ technologique sans être concurrents alors on s'éduque mutuellement* » ; tel partenaire « *nous a donné l'idée*

d'utiliser une fonction qu'on connaît mais qu'on n'aurait pas pensé à utiliser ici») et/ou la production de nouvelles connaissances en commun, la mutualisation (des risques, des investissements,...). La participation à de tels projets vise également à favoriser le développement du réseau de l'entreprise (« *sans participer à un projet comme celui-là, on n'aurait jamais pu proposer quoi que ce soit à [telle société] qui est trop grosse : on ne saurait pas qui contacter, comment entrer en contact* »), sa visibilité (le prototype développé sera une « vitrine » pour d'autres développements de produits ; « *c'est parce qu'on avait développé une solution pour un projet collaboratif qu'une société complètement extérieure à ce marché est venue nous voir en espérant que notre solution pourrait être adaptée à son besoin* »), la légitimité et/ou la crédibilité acquises par chaque participant au projet vis-à-vis de ses actuels et futurs partenaires commerciaux et/ou financiers (« *notre objectif en participant à ce projet, c'est de s'ouvrir le monde de l'électronique. Je pense que les électroniciens ont besoin de mathématiques discrètes, mais il faut créer ces échanges* »). Il est aussi apparu qu'une entreprise peut vouloir en outre développer au sein d'un projet collaboratif des recherches concurrentes de celles qu'elle mène en interne afin de challenger ses équipes. Ce dernier type d'attente ne nous semble observable (et n'a été observé) que chez les grandes entreprises qui peuvent se permettre un tel « benchmarking ».

Il est apparu également au cours des entretiens que les enjeux associés aux projets sont extrêmement variables d'une organisation à l'autre. Alors que certaines n'y voient qu'un moyen de développer à moyen terme de nouvelles compétences et d'aborder à plus long terme un nouveau marché, d'autres entreprises jouent plus directement leur survie à court terme.

Il semble alors opportun d'adapter l'hypothèse importante sous-jacente aux travaux de nombreux auteurs en contrôle de gestion selon laquelle les individus maximisent d'abord leurs propres intérêts. Dans ce sens, le problème central du contrôle de gestion est d'organiser suffisamment de coopération entre les individus et l'organisation pour que cette dernière mette en œuvre sa stratégie et atteigne ses objectifs, tout en ménageant à chacun un espace de liberté compatible avec son besoin d'accomplissement personnel (Fiol 1991). Dans le cadre de projets collaboratifs de R&D, nous estimons qu'il convient de distinguer un niveau supplémentaire d'objectifs concurrents, à savoir les objectifs de chaque partie prenante. La question des variables permettant de favoriser la réalisation des objectifs de chacun et pour cela bien entendu également celle des objectifs affichés du projet apparaît donc comme particulièrement cruciale. Les outils et pratiques de pilotage des performances de la R&D collaborative ont, à ce niveau, un rôle essentiel à jouer.

1.4. Les difficultés du pilotage des performances de la R&D en contexte collaboratif

La notion de système de gestion de la performance peut être définie comme l'ensemble des processus « visant à améliorer la performance des individus, des équipes de travail et de l'organisation » ou bien encore comme « l'ensemble des pratiques de gestion visant à maximiser le rendement des personnes (équipes et individus) et à augmenter la performance organisationnelle qui intègre les éléments fondamentaux de la stratégie organisationnelle, se compose d'éléments cohérents et complémentaires avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines » (Barrette et Bérard 2000).

Dans le cadre de projets de R&D au sein d'une seule entreprise, les recherches réalisées sur les pratiques en termes de pilotage et de mesure de performance montrent une évolution notable. La mesure de performance des activités de R&D a d'abord été quasiment inexistante dans les entreprises, allant même parfois jusqu'à être considérée comme néfaste à la créativité des chercheurs ; les montants alloués à ces activités dépendaient alors du degré d'adhésion de la direction de l'entreprise à l'idée selon laquelle la R&D est un bon investissement (Brown et Svenson 1988 ; Moser 1985 ; Schainblatt 1982). L'état d'esprit a évolué, mais plusieurs études soulignent que de nombreuses sociétés n'utilisent toujours pas de systèmes de mesure de performance. Ainsi, sur 62 sociétés étudiées, Suomala (2004) n'observe que 30 sociétés qui mesurent la performance de leurs activités de R&D. Lorsqu'un système de pilotage des projets de développement de nouveaux produits et d'appréciation de leur performance existe, les observations de Godener et Söderquist (2004) auprès de trois grandes entreprises de haute technologie indiquent qu'ils sont mis en œuvre dès la décision de lancer ou pas le projet. Une fois la décision prise, un plan opérationnel du projet est élaboré. Il précise ce qui sera développé, dans quel délai, pour quel client ou quelle cible, avec quelles spécificités techniques (fonctionnalités, résistance, taux de rebuts, dimensions, etc.), quel sera le coût maximum du produit développé et sa marge lorsqu'il sera entré en production et en commercialisation, et quels sont les moyens humains alloués au projet. De plus, un calendrier prévisionnel est établi qui définit les grandes étapes du projet, le calendrier correspondant et l'utilisation progressive du budget. La logique du « stage-gate-model » est alors mise en œuvre pour faire le point des projets à la date prévue de fin de chaque étape. Des décisions sont prises pour améliorer la performance et résoudre les problèmes identifiés (délais, problèmes techniques, etc.). A l'exception des organisations n'impliquant qu'un tout petit effectif sur le projet (1 à 2 personnes), les répondants rencontrés dans le cadre de notre recherche nous ont décrit un processus similaire de gestion de projet mis en place en interne dans toutes les organisations sur leur activité propre afférente au projet collaboratif auquel ils sont associés. L'un d'entre eux a précisé que la question de la faisabilité de la solution initialement envisagée étant posée, la première phase du projet en interne a consisté à cibler les points identifiés comme à risques et à chercher à montrer pour chacun qu'« *on y arrivera* » ; « *on a fait alors remonter ce qu'on voyait qu'on ne pourrait pas faire, soit pour faire évoluer les spécifications du projet en général, soit pour trouver moyen de contourner la difficulté* ». Ce n'est qu'alors que le développement complet de la « brique » a été lancé. Les personnes interrogées semblent tout à fait satisfaites de cette approche, contrairement à ce qui ressort de la littérature qui indique parfois que cette approche typique de la gestion de projet ne donne pas une satisfaction suffisante. Ainsi, selon une enquête menée auprès d'une dizaine de designers participant à une conférence professionnelle, les spécialistes du design impliqués dans des projets de R&D ne sont pas satisfaits des suivis de performance en vigueur dans leurs organisations respectives (Hertenstein et Platt 2000).

Pour les projets collaboratifs de R&D qui nous intéressent, l'utilisation d'un processus de ce type semble quasiment systématique au sein des projets Minalogic. Le responsable du projet veille à la définition d'un cahier des charges précis, où le projet est généralement organisé en sous-projets pour lesquels les missions respectives de chaque partenaire sont bien définies. Des réunions périodiques sont organisées au niveau des sous-projets, qui rassemblent parfois tous les participants du sous-projet mais parfois seulement le responsable du sous-projet et chaque participant indépendamment des autres ; un point d'avancement est alors réalisé. En cas de difficulté technique à contourner, le rôle du responsable du projet collaboratif est

d'aménager le projet : un partenaire n'aura pas le temps de développer toutes les fonctionnalités attendues, l'une d'entre elles, moins essentielles, n'est plus exigée pour qu'une autre, déterminante pour la réussite du projet collaboratif puisse aboutir dans de bonnes conditions. Une fois par trimestre ou semestre, une réunion plénière permet également de faire un point général. Ces suivis sont très généraux, et bien davantage fondés sur un partage oral d'informations sur les avancées et difficultés éventuelles de chacun que sur des indicateurs. Cette situation s'explique sans doute par des difficultés spécifiques rencontrées. Parmi elles, se trouvent les questions de la fiabilité et de la précision possible des informations partagées par les acteurs du projet au moment des comités de revue : dans les cas que nous avons explorés, les acteurs des différentes entreprises ne travaillent que rarement conjointement sur une brique à apporter, chaque entité s'étant plutôt engagée à résoudre de son côté un des aspects à développer. Dans le cas d'entreprises concurrentes, les responsables de chaque entreprise ont besoin de protéger leurs savoir-faire en se contentant de donner leurs interprétations de leur avancement et sans fournir les détails qui permettraient aux partenaires de se faire leur propre opinion sur l'avancement. Dans le cas d'entreprises complémentaires, le manque de compétences empêcherait de toute façon la plupart des partenaires d'apprécier l'avancement des autres. Au total, un tel système de pilotage ne peut donc fonctionner qu'en prenant appui sur la confiance entre partenaires. Mais comment se développe cette confiance ? Comment s'articule-t-elle avec les systèmes de contrôle ? Cette question est l'objet de notre deuxième partie.

II. LES ENJEUX ET ROLES DE LA CONFIANCE DANS LE CADRE DE PROJETS COLLABORATIFS DE R&D

La littérature fournit deux conceptions qui paraissent contradictoires de la confiance. Nous les présentons ici (§2.1) afin de pouvoir ensuite aborder le débat concernant les modalités d'articulation de la confiance et du contrôle (§2.2), puis les déterminants de cette relation confiance – contrôle (§2.3).

2.1. Les deux grandes conceptions de la confiance

Une première conception de la confiance est fondée sur le risque. La confiance est alors définie comme « un état psychologique qui comprend l'intention d'accepter la vulnérabilité fondée sur les attentes positives des intentions ou des comportements des autres » (Mayer et al. 1995). Dans cette conception, la confiance repose sur l'attente d'un comportement favorable qui ne soit pas imputable au contrôle exercé sur le partenaire. Cette définition est en phase avec celle de confiance résiliente (Ring (1996) cité par Delerue et Bérard 2007). Dans le même esprit, pour Deutsch (1958), la confiance n'a lieu d'être qu'en situation de risque. Dans cette optique, il est considéré que le seuil de confiance nécessaire pour agir est d'autant plus élevé que le risque est important (Muthusamy et al. 2007). Ainsi, pour qu'une organisation ait à faire confiance à un partenaire, il faut d'abord qu'elle soit en situation de vulnérabilité par rapport à ce partenaire. Dans le cadre des projets qui nous intéressent, cette situation est celle des leaders de projets et des partenaires qui comptent sur le futur produit développé pour développer leur chiffre d'affaires ou les royalties perçus. La réalisation des objectifs de chacun dépend de la qualité du travail qui sera fourni par ses partenaires. C'est

également le cas des quelques groupes de partenaires (en général constitués de deux organismes seulement) amenés à travailler conjointement sur une même « brique ». En revanche, pour les participants aux stratégies surtout indirectes (ceux dont l'objectif est avant tout de financer le développement de la brique spécifique qui leur été confiée pour pouvoir l'exploiter ensuite sur d'autres marchés), le projet sera une réussite dès lors que leur « brique » aura effectivement été développée, indépendamment de ce que les autres partenaires réussiront ou pas à apporter. Cette situation est apparue comme particulièrement cruciale sur le projet SurgiMag : pendant quelques mois, le projet a connu une grande incertitude sur son avenir, la société initialement leader du projet ayant décidé au bout d'un an de vie du projet de se retirer ; pourtant, les personnes que nous avons interrogées nous ont toutes dit avoir continué à travailler et à investir sur leurs parties respectives : des assurances en termes de continuité des financements ayant été données, chaque partenaire avait le sentiment de pouvoir réaliser ses objectifs par son seul travail, l'intégration finale des différentes briques n'étant pas indispensable à leur satisfaction.

Dans ce cadre, la confiance peut être comprise comme une anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues (Nooteboom et al. 1997 ; Zucker 1986). Celui qui fait confiance pense que l'autre n'abusera pas de lui et qu'il entreprendra les actions désirables pour la relation. La confiance peut également être définie comme « *une croyance vis-à-vis d'autrui* » (Bidault et Jarillo 1995, Guibert 1999, Puthod 1995, Sako 1992). Elle repose alors sur un argument technique – la perception des compétences des partenaires (i.e. la crédibilité du partenaire) – et /ou sur un argument moral – les attitudes et comportements perçus –.

Le concept de « confiance fragile » (ou weak-form) souligne l'importance des perceptions et l'irrationalité de la décision de faire confiance (Delerue et Bérard, 2007) puisque cette appellation provient du fait que la confiance repose sur des prévisions qui peuvent ou non se réaliser. Dans le cadre de notre recherche, il est apparu que la confiance est perçue comme importante pour l'implication des partenaires : « *la confiance est importante par rapport à ceux avec qui on travaille directement ; les gens qu'on a en face sont-ils des bons ou pas ? Quand on voit qu'on se comprend, on y va* » ; « *au début, je n'étais pas sûr que [le leader] avait vraiment un besoin ; mais maintenant je sais que ce que nous devons développer ils le font à la main, donc c'est qu'ils en ont vraiment besoin et forcément on pourra faire mieux ; maintenant j'ai confiance* ».

La deuxième acception du concept de confiance l'appréhende au contraire comme résultant du contrôle (Dyer et Chu 2003 ; Aulakh et al. 1996 ; Bradach et Eccles 1989 ; Gulati 1995 ; Larsson 1992). Tout ce qui contribue à restreindre les comportements opportunistes des partenaires (contrats, audits, promesses de récompenses futures) serait alors source de confiance. La typologie de Chenhall et Langfield-Smith (2003) entre managers et employés d'une même organisation, complétée des apports de Delerue et Bérard (2007), permet de cerner l'ensemble des possibles :

- **La confiance** peut être **interpersonnelle** : managers et employés partagent alors les mêmes valeurs et les mêmes principes ; la confiance existe sans protection contractuelle. La confiance interpersonnelle est comprise comme durable et comme la seule qui procure une base idéale pour que les individus coopèrent volontairement en termes de connaissances et innovation. Une telle confiance est considérée par de nombreux auteurs comme un mode de contrôle informel. Mais un haut niveau de confiance interpersonnelle

ne se développe que très rarement spontanément dans les organisations. Celles qui veulent développer la confiance instaurent alors des mécanismes formels comme des accords écrits. Castelfranchi et Falcone (2000) témoignent de l'importance de cette confiance interpersonnelle dans la pérennité des relations inter-organisationnelles. Dans le cadre des entretiens menés, le terme de confiance n'a jamais été associé à des noms précis de personnes, mais plutôt à des sociétés partenaires. Un répondant nous a même explicitement assuré que « *la confiance ne se joue pas au niveau interpersonnel, mais entre personnes morales car chaque personne bosse pour l'intérêt de son entreprise* ». On rejoint alors le concept de confiance inter-organisationnelle qui, pour Delerue et Bérard, se construit parce que des liens se créent entre individus ; elle s'appuie sur des mécanismes de contrôle informel au travers de normes, d'obligations ou de valeurs partagées ; cet ensemble de normes favorise l'émergence de contrats psychologiques entre les parties. Donada et Nogatchewsky (2007) la définissent comme une « *orientation collective de confiance entre les individus des firmes partenaires* ». Dans ce sens, plusieurs répondants ont mentionné l'importance, pour eux, de remplir leurs engagements : les sociétés partenaires d'un projet Minalogic sont toutes géographiquement situées sur le bassin grenoblois où, comme dans toute zone aux contours restreints, le bouche à oreille fragilise ou renforce très rapidement l'image d'une société ; toutes les entreprises intéressées par des partenariats futurs avec des entreprises ou organismes de recherche de la région se sentent tenues de se montrer à leur avantage par le comportement qu'elles adoptent et les résultats qu'elles obtiennent (« *Il est important de ne pas s'engager sur quelque chose d'irréalisable* »). En quelques sortes, le pôle Minalogic crée un certain contrôle social. On se rapproche ici de l'idée d'un contrôle politique, associée par Astley et Fombrun (1983) à la stratégie collective organique. Au-delà, il nous a été souligné que le choix des profils de partenaire est important car « *quand les sociétés sont en concurrence dans le même domaine, la collaboration sera moyenne parce qu'il faut se partager les tâches et qu'il y aura concurrence ensuite* ».

- **La confiance contractuelle** : des garanties écrites ou verbales sont données qui permettent le développement de la confiance. Pour Astley et Fombrun (1983), la mise en place d'un contrôle « légal » est particulièrement importante dans le cadre des stratégies collectives conjuguées. C'est ici qu'interviennent, pour les projets collaboratifs étudiés, le rôle du cahier des charges et celui de l'accord de consortium. Le cahier des charges définit l'objectif intrinsèque du projet, les spécificités attendues du produit développé (prototype ou produit déjà industrialisable, fonctionnalités, marchés visés, ...), les livrables attendus de chaque partenaire, les échéances correspondantes et les éléments budgétaires (temps-homme par période, etc.). Il est considéré comme essentiel par certains de nos répondants qui mettent en avant le formalisme qu'il entraîne, mais aussi son contenu. Selon l'un de nos répondants, un bon cahier des charges, celui qui donne confiance dans le projet (et évite d'être vulnérable par rapport à l'issue du projet) est un cahier des charges qui fait en sorte que chaque partenaire soit autonome ; lorsque plusieurs partenaires doivent travailler ensemble, il y a souvent un problème de langage, une moindre compétence de l'un ou de l'autre sur certains aspects... et surtout une difficulté à l'issue du projet pour exploiter les outputs du projet. L'accord de consortium est manifestement une étape importante pour la vie d'un projet collaboratif au sein de Minalogic. Selon l'un de nos interlocuteurs, « *il peut y avoir des conflits entre partenaires car les intérêts sont divergents, mais avec la*

signature de l'accord il y a confiance grâce au soulagement d'avoir trouvé un accord et au fait que ce qui est écrit est fort ; on ne peut pas avancer vraiment tant qu'on se sait pas ce qui va se passer au niveau commercial ». Pour un autre partenaire, c'est de la possibilité ou pas d'exploiter les savoirs-faires en dehors du réseau de partenaires que découle l'intérêt de rentrer dans le projet : « De toute façon pour nous on n'aurait certainement pas accepté d'aller sur ce projet s'il y avait eu exclusivité. Nous sommes fournisseurs de logiciels sur un marché où il y a des dizaines d'utilisateurs potentiels. ST en fait partie, c'est un des 5 leaders mondiaux, donc pour nous c'est un client potentiel très important. On répond à ses besoins, mais il faut aussi que ses besoins soient conformes à ce que l'on voit sur le marché ». Ceci étant, les projets démarrent habituellement avant la signature de l'accord de consortium, à condition que ses grandes lignes aient préalablement été définies.

L'un de nos interlocuteurs déplore par ailleurs le manque de clarté et de formalisation dans les engagements des différents partenaires à travailler ensemble une fois le projet terminé : « Je pense que c'est insuffisant de ne s'appuyer que sur un engagement moral. Je pense que ces projets de R&D où il y a de la technologie sont intéressants, mais je pense qu'au-delà de l'engagement moral il faut qu'il y ait des engagements clairs. Lorsqu'il y a ce genre d'engagement cela me protège en tant que start-up. Cela consolide un certain tissu économique. Je pense que là-dessus il y a une réflexion à mener de la part des financeurs, de la part des gens qui mettent les moyens et qui créent les conditions pour que ces projets naissent ». Cette remarque témoigne des besoins de formalisation des engagements, de nature à rassurer les différents partenaires.

- **La confiance institutionnelle** : les règles, des rôles et des relations que certains imposent aux autres suscitent la confiance, les modes de coordination sont définis. Ce type de confiance nous ramène aux propos de nos répondants relatifs à l'importance de s'entendre collectivement, avant le démarrage du projet sur ses objectifs intrinsèques, les grandes applications visées et partant, les fonctionnalités du produit à développer. De même, sur les quatre projets étudiés, le fait que des réunions fréquentes au démarrage ait permis de s'entendre sur un mode de fonctionnement semble être considéré comme porteur de confiance et d'engagement. Mais la confiance institutionnelle pourrait également venir du rattachement des projets à Minalogic et du fait qu'en cas de difficulté majeure l'organisation même propre à Minalogic intervient pour aider à trouver une solution. Cette confiance en l'action de Minalogic a sans doute été déterminante quand SurgiMag a perdu l'implication du leader et initiateur du projet. Toutes les personnes interrogées impliquées dans SurgiMag ont indiqué ne pas avoir douté qu'une solution de substitution serait trouvée.

Ceci étant posé, nous sommes maintenant à même de présenter les différentes positions défendues au sujet de l'articulation entre la confiance et le contrôle (§2.2). Nous nous intéressons alors aux variables susceptibles d'expliquer l'existence de ces différentes réalités, à savoir les différents types de confiance et leurs facteurs de contingence (§2.3). Tout au long de cette partie, nous utilisons la littérature existante que nous illustrons et enrichissons en fonction des informations collectées lors des entretiens réalisés. L'objectif visé est de clarifier les faits et d'en tirer des enseignements avant de démarrer la phase de développement d'un système de pilotage adaptable.

2.2. Confiance et contrôle sont indissociables

Comme nous venons de le voir, confiance et contrôle sont souvent présentés comme des concepts liés et les principales définitions de la confiance font référence à la notion de contrôle. Distinguant Autorité, Incitation et Confiance comme les trois grandes formes de coordination observables dans les relations interentreprises, Baudry (1995) explique que « *la confiance se combine avec les deux autres formes de coordination* ». Pour l'auteur, en effet, « *...il semble impossible de dissocier contrat et confiance ; en effet, contracter avec quelqu'un, c'est déjà un acte de confiance* ». De même, Ring et Van de Ven (1994) expliquent que le recours à la confiance constituant un mode de contrôle informel par excellence, il se fait rarement de manière exclusive par rapport à d'autres modes de contrôle. L'idée d'un nécessaire équilibre entre contrôle formel et informel apparaît centrale dans l'analyse proposée par les auteurs. Cependant, un débat important anime la communauté des chercheurs autour de l'articulation contrôle-confiance : la confiance peut être comprise comme une alternative au contrôle ou comme lui étant complémentaire.

Dans la littérature, le choix entre contrôle et confiance est souvent appréhendé en référence aux coûts. L'instauration de mécanismes de contrôle, comme la construction de la confiance, est coûteuse. Or, toute la littérature tendant à considérer la confiance et le contrôle comme des substituts se fonde sur le fait que contrôle et confiance remplissent tous deux la même fonction et contribuent au développement de l'assurance que le partenaire coopérera de manière satisfaisante. En conséquence, les entreprises tentent de minimiser les coûts associés soit à l'accroissement du contrôle, soit à celui du développement ou du maintien de la confiance. Pour Nooteboom et al. (1997), la confiance constitue bien un substitut potentiel au contrat, mais un substitut partiel puisqu'elle ne fait que réduire les spécifications du contrat sans fondamentalement le remettre en cause. Pour Reed (2001), réduire la relation confiance/contrôle à une relation de substitution est insuffisant et ne permet en aucun cas de développer une approche réaliste du couple confiance - contrôle. Certains préfèrent, par ailleurs, présenter la confiance et le contrôle comme étant davantage complémentaires.

Pour certains auteurs, en effet, le contrôle favorise le développement de la confiance. Ainsi, Gould et Campbell (1987) ou Sitkin (1995) estiment que le recours à certains mécanismes de contrôle, peut, s'ils sont utilisés correctement, renforcer la confiance. Dans le cadre de projets de R&D collaboratifs, il semble logique d'envisager que des mécanismes de contrôle de type gestion de projets avec révision régulière de l'avancement du projet favorisent le développement de la confiance entre partenaires d'une part, et par rapport au projet lui-même d'autre part. Cette confiance est sans doute prépondérante dans le maintien de l'investissement ou du degré d'engagement de chaque partie.

Ainsi, le contrôle favoriserait le développement de la confiance qui, à son tour, favorise le degré de contrôle effectif. Malheureusement, ce cercle apparemment vertueux peut être mis à mal par le fait que le contrôle formel est parfois analysé comme un facteur de destruction de la confiance (Das et Teng 1998). Cette situation tient au fait que le contrôle formel peut entraîner la suspicion (Ghoshal et Moran 1996 ; Chiles et MacMackin 1996 ; Nooteboom et al. 1997). Neu (1991) insiste d'ailleurs sur les effets pervers du contrat qui en introduisant du formalisme dans la relation peut modifier l'équilibre de cette dernière (l'auteur évoque une « *irony of contracting* »).

Ces différents résultats nous incitent à considérer qu'il existe pour chaque situation un niveau « optimal » de contrôle. Pour Guibert et Dupuy (1997), c'est par rapport au climat de confiance recherché et à la spécificité de la relation qu'il convient de déterminer le contenu informel (i.e. la confiance) et le contenu formel du contrôle. Les auteurs estiment par ailleurs qu'en facilitant la complémentarité des modes de contrôle formels et informels, la confiance est un moyen de renforcer la cohésion.

Finalement, tantôt considérés comme substituts l'un de l'autre, tantôt envisagés comme étant davantage complémentaires, la confiance et le contrôle apparaissent, en tout état de cause, en interaction. Si dans certains cas ils se renforcent mutuellement, dans d'autres cas, il est possible d'observer que le renforcement de l'un contribue à l'affaiblissement de l'autre. Il apparaît dès lors essentiel de connaître précisément le niveau de contrôle auquel on souhaite aboutir, ainsi que les relations entre contrôle et confiance qu'il est possible de développer. Dans ce contexte, la question des déterminants de l'articulation entre confiance et contrôle est cruciale.

2.3. Les déterminants de la relation confiance / contrôle au sein des projets étudiés

Quelles sont donc les conditions selon lesquelles le contrôle et la confiance sont complémentaires et celles selon lesquelles ils se révèlent plutôt comme des substituts l'un de l'autre ? Dans quels cas est-il préférable de développer le contrôle, et dans quel cas plutôt investir pour le développement de la confiance ? Nous apportons quelques éléments de réponse à ces questions essentielles pour le pilotage de projets collaboratifs de R&D en discutant des facteurs de contingence qui nous paraissent les plus prégnants sur la base de notre revue de littérature et des enseignements issus de notre étude.

Plusieurs facteurs de contingence peuvent être relevés dans la littérature. La contingence culturelle est présentée comme importante dans ce domaine (Segal 1991 ; D'Iribarne 1989). La prégnance du contexte institutionnel et organisationnel vis-à-vis du rapport entre confiance et contrat est également mis en avant par quelques auteurs (Bidault et al. 1995 ; Seal et Vincent-Jones 1997). Mais la variable contingente qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre travail de développement d'un système de pilotage de projets collaboratifs de R&D se rapporte aux mécanismes de contrôle mis en place. Guibert et Dupuy (1997) expliquent par ailleurs que dans le cadre de relations inter - entreprises caractérisées par un degré de contrôle informel important (dont la confiance constitue un ressort essentiel), le développement de la confiance peut reposer sur l'introduction d'un contrôle davantage formel selon des modalités de contractualisation et d'audit par exemple. La confiance apparaît dès lors liée positivement non seulement à la mise en place de mécanismes de contrôle informels mais aussi plus formels, retrouvant leur légitimité. L'un de nos interlocuteurs en témoigne : « *La confiance toute seule dans toute relation qui marche dans le temps est insuffisante. Je pense que le cadre est important, il va protéger le partenaire et faire que la relation va se pérenniser* ».

Dupuy et Guibert (1995) présentent la confiance comme la « *variable clé d'un contrôle renouvelé* ». Dans le cas des projets collaboratifs qui nous intéressent, cette relation nous oriente vers la proposition d'un cadre où figurent des systèmes formels de contrôle, contrats et/ou mise en place de tableaux de bord en complément des suivis d'avancement spontanément adoptés par les projets.

L'analyse de l'articulation confiance – contrôle au sein de quatre projets de R&D collaborative portés par le pôle de compétitivité Minalogic nous a permis de mettre en

évidence deux grands déterminants de la nature de l'articulation confiance – contrôle ainsi qu'un déterminant de l'évolution de cette articulation dans le temps.

En premier lieu, la maîtrise des compétences des différents partenaires par le porteur de projet apparaît essentielle du point de vue de l'articulation contrôle - confiance. Une bonne maîtrise de ces compétences permet au porteur de projet de mettre en œuvre des outils de contrôle des performances des partenaires, allant de la définition des objectifs de chacun au respect des moyens prévus (temps, ressources financières,...) et surtout à la mesure de l'atteinte des objectifs de chacun. En cas de moindre maîtrise des compétences des partenaires (cas classique lorsque l'on recherche une complémentarité importante entre les partenaires), la confiance apparaît d'autant plus essentielle qu'elle constitue quasiment le seul mécanisme de contrôle possible (des indicateurs formels apparaissent difficiles à définir lorsque l'on connaît peu le métier des partenaires). Nous parlerons dans ce cas de confiance contrainte.

La deuxième dimension importante qui semble expliquer l'importance respective accordée à la confiance et au contrôle réside dans la capacité (et la volonté) du coordonnateur du projet de mettre en place des outils formalisés de contrôle de l'avancement du projet et de l'implication des membres partenaires. Cette capacité à définir des outils est souvent liée à la taille de l'entreprise coordinatrice. Les grandes entreprises ont généralement, plus que des PME, à la fois la légitimité, l'expertise et l'habitude d'utiliser des outils permettant de piloter les performances. C'est alors la volonté d'utiliser ce savoir-faire et cette légitimité, en tenant compte des impacts potentiels sur le niveau de confiance, qui permet de jouer sur le niveau de contrôle formel : soit on crée et utilise des outils formels (tableaux de bord par exemple), soit on considère que trop de formalisme peut dégrader la confiance et on limite l'utilisation de ce type d'outils.

Le tableau 2 présente les principaux points de divergences des modèles d'articulation contrôle – confiance en fonction des deux grandes dimensions que nous venons de présenter.

Tableau 2 : L'articulation contrôle – confiance au sein des projets de R&D collaborative

		Maîtrise des compétences des partenaires (par le porteur du projet)	
		Limitée	Importante
Capacité à définir et à imposer des outils de pilotage	Limitée	Confiance essentielle Cf. SURGIMAG	Confiance et contrôle complémentaires Cf. PRINTRONICS
	Importante	Contrôle par les contrats ou la culture commune Cf. ASTER	Outils de pilotage formalisés (et culturellement marqués) Cf. SMART ELECTRICITY

Par ailleurs, la stratégie du porteur de projet nous semble jouer un rôle important dans la dynamique d'évolution de l'articulation contrôle – confiance. Une première raison en est que

cette stratégie peut évoluer au cours du projet. Une deuxième raison est, de manière plus générale, parce que les attentes du porteur de projet se révèlent particulièrement structurantes du point de vue du fonctionnement du projet. Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce dernier peut en effet voir dans la participation à un projet collaboratif une possibilité de trouver des compétences complémentaires aux siennes afin de mener à bien un projet de R&D, un moyen de mutualiser et partager les risques et les efforts ou encore une manière de stimuler ses équipes.

Le tableau 3 présente le rôle joué par la stratégie en précisant les grands objectifs associés à la collaboration et la dynamique d'évolution de l'articulation contrôle – confiance.

Tableau 3 - L'articulation contrôle – confiance au sein des projets portés par le pôle Minalogic

Les grands objectifs associés à la participation au pôle de compétitivité	Aller chercher des compétences complémentaires chez les partenaires pour parvenir à commercialiser un produit ou une technique innovante	Faire accepter plus rapidement l'innovation car elle provient de l'extérieur	
Les risques pour le porteur du projet	Non aboutissement du projet suite au retard ou au manque de moyens engagés par un partenaire. Ce risque est renforcé par la non maîtrise par le porteur du projet des compétences des participants.	Les partenaires apparaissent ici comme des concurrents potentiels (ils maîtrisent des compétences détenues par le porteur du projet). Le risque principal est ici lié à la propriété intellectuelle .	
Les modalités de contrôle	Confiance contrainte (difficile de faire autrement), mais renforcée par la conscience de l'intérêt partagé à faire aboutir le projet. Le partage d'indicateurs permet d'attester de la prise en compte des objectifs de tous les participants (favorise la mobilisation).	Contrôle contractuel (contrat de sous-traitance avec certains « partenaires »).	
		Contrôle par les objectifs (capacité à définir des <i>roadmaps</i>)	Contrôle des comportements (grâce à la connaissance des compétences nécessaires)
La dynamique / stabilité du contrôle	Confiance inter-organisationnelle qui peut se renforcer dans le temps sur la base de la confiance inter-personnelle	Ces contrôles sont renforcés par la légitimité du porteur de projet à imposer le rythme et par les attentes des partenaires d'être traités de manière équitable (soumis aux mêmes exigences)	

Ainsi, à l'issue de cette discussion, quatre variables semblent participer à la définition de l'équilibre entre confiance et contrôle dans le cadre de projets collaboratifs de R&D : la littérature suggère l'influence du contrôle social sur la confiance et l'influence négative sur des contrôles formels ; nos observations nous orientent de plus vers la prise en compte de la maîtrise par le porteur du projet des compétences des partenaires, leur capacité à instaurer un système de contrôle formel et plus généralement, la stratégie du porteur/pilote du projet. Le rôle contingent de ces variables sera à valider à partir de l'observation d'un plus grand nombre de projets et du vécu qui en découlera dans la durée.

III. IMPLICATIONS POUR LE PILOTAGE DE PROJETS COLLABORATIFS DE R&D

Les entretiens réalisés auprès des partenaires au sein des quatre projets pilotes, ainsi que les autres sources d'étude de ces projets que nous avons mobilisées (rencontres régulières avec la personne en charge de l'aide aux PME, connaissance de certaines PME participantes, presse,...) nous permettent de proposer quelques implications pour le pilotage des projets. Nous revenons d'abord sur le rôle de la confiance en tant que mode de contrôle moins souvent résiduel qu'en contexte organisationnel (§3.1), ce qui nous conduit, en prenant appui sur la littérature existante, à présenter les principaux leviers du contrôle et de la confiance (§3.2). Pour finir, nous montrons en quoi, dans le cadre des projets, le contrôle formel apparaît relativement bienvenu (§3.3).

3.1. La confiance en contexte inter-organisationnel : un mode de contrôle moins souvent résiduel

Une première implication que nous pouvons mettre en avant au terme de cette réflexion est que la confiance constitue en contexte inter-organisationnel un mode de contrôle moins souvent résiduel qu'en contexte intra-organisationnel.

Dans les organisations, les modes de contrôle reposant sur la confiance (clan, contrôle centré sur la culture,...) apparaissent souvent comme résiduels. C'est, en effet, parce qu'il est difficile ou inefficace de contrôler par les résultats, en raison de la « *non-disponibilité des mesures d'output* » (Ouchi 1977) ou de la « *faible capacité à mesurer les résultats* » (Merchant 1982) que le contrôle par les comportements est parfois privilégié. La méconnaissance du processus de transformation des inputs en outputs justifie alors le recours à un contrôle fondé sur la culture ou les valeurs.

Bien que discutable et discutée en contexte organisationnel, cette vision des choses mérite une remise en cause plus profonde en contexte inter-organisationnel (Poissonnier 2005), et encore plus dans le cadre de projets collaboratifs. En effet, la confiance constitue, comme nous l'avons déjà suggéré, le point de départ de toute participation à un projet collaboratif. Au cours de la collaboration, la confiance demeure essentielle. Là où le contrat de travail confère à la relation employeur – employé une stabilité certaine et permet à l'organisation de fonctionner malgré un niveau de confiance interpersonnelle plus faible (Baudry 1994), la participation à un projet collaboratif ne peut s'accommoder d'une confiance déficiente. Aussi considérons-nous que la construction et l'entretien d'un niveau de confiance suffisant, qu'elle

soit ou non utilisée comme un mode de contrôle, constitue une nécessité dans le cadre des projets collaboratifs.

3.2. Les leviers de la confiance et du contrôle

Ce constat ouvre alors la question des leviers de la confiance. Ceux-ci ont fait l'objet de nombreuses études empiriques dont Donada et Nogatchewsky (2007) ont fait récemment une synthèse importante. Ces auteurs ont été amenées à distinguer trois niveaux d'antécédents de la confiance étudiés par les chercheurs : (1) les caractéristiques de chaque partenaire, (2) celles de la dyade (i.e. de la relation entre les deux partenaires) et (3) Les caractéristiques des échanges proprement dits : comportements coopératifs, opportunisme, conflits, ... Certaines de ces études portent sur la confiance interpersonnelle, d'autres sur la confiance inter-organisationnelle.

Dans le cas de Minalogic, au niveau des caractéristiques de chaque partenaire, les éléments de performance, réputation et expertise sont sans doute pris en compte au moment de la constitution du projet (étape critique dont nos entretiens convergent pour souligner l'importance pour le succès du projet) ; ils méritent peut être d'être rappelés régulièrement au cours du projet (le turn-over au niveau des individus comme à celui des organisations contribue parfois à faire oublier les bonnes raisons que l'on avait à travailler ensemble).

Pour ce qui concerne la dyade, la méta-analyse des antécédents de la confiance de Palmatier et al. (2006) montre que les similitudes influencent davantage la confiance que la satisfaction des partenaires sur les interactions passées ou leur niveau de dépendance (qui apparaissent comme les deux autres caractéristiques les plus significatives). Ces similitudes s'expriment dans des valeurs communes, des buts partagés ou des liens sociaux et structurels. Dans le cadre des projets de R&D collaborative portés par le pôle Minalogic, ces éléments ne sont a priori pas simples à faire évoluer une fois l'équipe de partenaires définie. Il a également été montré que l'asymétrie de pouvoir tend à réduire la confiance entre partenaires (Anderson et Weitz 1989), ce qui est un élément important à prendre en compte lorsque les partenaires des projets ont une taille et des ressources bien différentes.

Enfin, des recherches quantitatives ont observé que certaines caractéristiques des échanges favorisent la performance. Donada et Nogatchewsky (2007) les classent en deux catégories. La première se rapporte aux expériences affectives : la relation avec la confiance interpersonnelle est démontrée ; celle avec la confiance organisationnelle n'est pas aussi claire. Le deuxième ensemble de caractéristiques en lien avec la confiance est relative aux comportements relationnels (ou normes relationnelles décrites par Macneil (1980)) : la communication, le partage d'informations, la continuité attendue de la relation, ou encore l'engagement et l'équité font partie des variables dont il a été démontré qu'elles influencent significativement le niveau de confiance. Il a été montré a contrario que l'opportunisme et le conflit tendent à réduire la confiance entre partenaires. La méta-analyse de Palmatier et al. (2006) montre d'ailleurs qu'un conflit a un effet négatif beaucoup plus fort que l'effet positif d'une stratégie relationnelle.

Par ailleurs, Suseno et Ratten (2007) rappellent l'importance, au sein d'une organisation (et on peut considérer que le projet en est une), du capital social interne (qu'on peut définir comme « les relations entre les leaders stratégiques et ceux qu'ils dirigent ainsi que les relations entre les individus et les unités d'une firme donnée »). Contrairement aux liens faibles (distants et peu fréquents), les liens forts (proches, intimes et fréquents) favorisent la

confiance et renforcent le comportement collectif (Coleman 1988). Si cette relation peut être extrapolée à des projets inter-organisationnels, la mise en place, par exemple par l'équipe de management du pôle de compétitivité, de mécanismes qui permettent l'instauration de liens forts paraît constituer une piste importante dans le cadre des projets Minalogic.

3.3. Un contrôle formel bienvenu

Dans ce dernier point, nous montrons en quoi un contrôle formel apparaît bienvenu dans le cas des projets collaboratifs de R&D, avant de proposer quelques caractéristiques que pourrait revêtir ce contrôle formel.

3.3.1. Pourquoi un contrôle formel est-il bienvenu ?

Nos premiers entretiens suggèrent que la mise en place d'un contrôle formel serait bienvenue en vue de renforcer le niveau de confiance entre partenaires. Plusieurs auteurs ont montré en quoi contrôle formel et contrôle informel (dont la confiance constitue un des ressorts essentiels) pouvaient être complémentaires et même se renforcer mutuellement (Guibert et Dupuy 1997 ; Christ et al. 2008). Dans le cadre des projets portés par les pôles de compétitivité, le contrôle formel nous paraît d'autant plus pertinent qu'il nous semble important que chaque partenaire ait le sentiment d'être traité avec équité. En effet, au sein de projets pilotés par une entreprise maîtrisant les derniers maillons de la chaîne de valeur (souvent les plus stratégiques), mais aussi, comme c'est souvent le cas, la responsabilité de coordonner le projet, il est important que cette coordination et les exigences qu'elle suppose envers les différents partenaires soit bien vécue. Il est clair que chaque partenaire se trouve à l'origine d'apports différents, mais les niveaux d'exigence différents auxquels les partenaires sont confrontés (ce qui peut s'expliquer par la phase du projet dans laquelle on se situe) peuvent donner lieu au développement de sentiments d'inéquité (*« pourquoi le responsable du projet m'en demande-t-il toujours plus qu'aux autres partenaires ? »*). Or, c'est aussi une des caractéristiques des outils de contrôle formel : ils s'appliquent à tous et justifient les exigences du responsable de projet. En rompant avec le sentiment d'être soumis à des demandes arbitraires et en permettant à chacun de mieux voir la manière dont son activité s'intègre dans le projet, la mise en œuvre d'outils de pilotage des performances, devrait ainsi, si ces outils sont bien utilisés, favoriser le développement de la confiance et par là même l'implication des acteurs (Bornarel 2008) et le succès...

Le recours à des outils de contrôle formel (y compris les outils de pilotage des performances) apparaît aussi bienvenu compte tenu des niveaux très élevés de turn-over concernant les individus au sein des projets. Ce taux, particulièrement élevé dans le cas des projets que nous avons observés, apparaît de nature à fragiliser le rôle de la confiance interpersonnelle, même si cela n'empêche pas cette dernière d'exister (Castelfranchi et Falcone 2000). Les outils formels ont alors vocation à renforcer la confiance inter-organisationnelle.

3.3.2. Quel contrôle formel mettre en place ? – Le rôle des outils de pilotage

Comme l'expliquent Chen et Paulraj (2004) en évoquant un système de mesures des performances de la *supply chain*, il semble important de disposer d'un système de mesure des performances des processus de R & D pour trois grandes raisons : (1) le système de mesure participe à la compréhension du fonctionnement du pôle et à celle des leviers de performance

sur lesquels il est possible de jouer ; (2) il permet d'orienter le comportement d'acteurs dont Crozier et Friedberg ont témoigné de la diversité des objectifs en montrant leur caractère stratégique et (3) il informe des résultats et contributions de chaque acteur à la performance globale.

Ne nous y trompons donc pas, la mise en œuvre et l'utilisation d'outils de pilotage des performances a d'abord pour vocation de piloter les performances. Nous avons toutefois, dans nos développements précédents, insisté sur la nécessité de prendre garde à ne pas détruire la confiance qui caractérise les relations entre les partenaires et constitue clairement un facteur de succès des projets (entre autres). La mise en place d'outils de pilotage des performances doit, de ce point de vue, être réalisée avec précaution.

La construction en commun de l'outil de pilotage (tableau de bord) doit ainsi idéalement permettre à chaque partenaire de témoigner de sa conception propre de la performance visée. Les éventuelles différentes conceptions de la performance devraient alors se retrouver dans les indicateurs de suivi des performances retenus.

La construction de l'outil de pilotage devrait également se fonder sur la responsabilisation des partenaires sur un ou deux critères sur lesquels ils ont directement un rôle à jouer, reconnu par tous. Les attentes vis-à-vis de chaque partenaire sont généralement très clairement précisées. Reste donc à définir les critères de mesure de performance en utilisant par exemple la méthode OVAR de construction des tableaux de bord (Objectif, Variable d'Action, responsabilité).

Enfin, tout système de contrôle ou de pilotage doit, pour fonctionner au mieux, s'accompagner d'un système d'animation adapté (sanction/récompense). Nous pensons que, dans le cadre des projets de R&D collaborative, un système de récompense est davantage adapté... mais ses modalités ne sont pas simples à mettre en œuvre.

Il convient toutefois de noter que nos interlocuteurs ne se sont guère montrés demandeurs (ni même favorables) à la mise en place d'un pilotage formalisé, reposant sur l'introduction d'un tel outil. Cette situation repose, selon nous, sur des origines diverses :

- un manque d'expérience et de connaissance (de la part des chefs de projet) dans l'utilisation des outils de pilotage ;
- une vision souvent dépréciée du pilotage fondé sur le reporting, souvent vécu comme un moyen de contrôle extérieur (du fait d'une abondance des demandes de reporting par les financeurs) ;
- la proximité entre les acteurs (une des caractéristiques essentielles de ces projets portés par un pôle de compétitivité) permettant une coordination reposant sur des rencontres régulières et favorisant un véritable « management par les sens » plutôt qu'un « management par les chiffres » (au sens de Torrès, 2004) ;
- un fonctionnement actuel ne souffrant apparemment pas de l'absence d'outils de pilotage (la pertinence de l'accord de consortium joue alors un rôle déterminant).

Nous préconisons donc un outil de pilotage « léger » et proposons un accompagnement lors de la phase critique du montage du projet (constitution de l'équipe, répartition des rôles,...).

3.3.3. L'accord de consortium, un outil fondamental du contrôle formel

Plusieurs de nos interlocuteurs ont insisté sur le rôle de l'accord de consortium dans le bon fonctionnement du projet. Plus généralement, nos entretiens nous amènent à suggérer trois éléments importants au démarrage de tout projet :

- **la constitution de l'équipe** : il importe ici de choisir les bons partenaires, sur la base de leurs compétences (complémentaires), mais aussi des moyens qu'ils sont prêts à engager (en fonction de leur taille), du caractère essentiel du projet pour eux (attention aux partenaires peu impliqués) et de leur culture (plusieurs interlocuteurs ont témoigné de leur difficulté à travailler avec des laboratoires universitaires soucieux de publier alors que la logique industrielle repose plutôt sur l'attente de résultats finaux en vue de déposer un brevet),...
- **le règlement des questions concernant la propriété intellectuelle** : des questions non-résolues peuvent polluer les relations entre partenaires et le projet dans son ensemble. Dans le cadre du pôle Minalogic, un avocat assiste les PME dans leurs négociations avec les grandes entreprises au moment de la définition de l'accord de consortium. Il s'agit là d'une pratique qui nous semble indispensable et dont d'autres pôles pourraient s'inspirer.
- **les éventuels engagements à plus long terme (une fois le projet terminé) lorsque ceux-ci sont cruciaux pour les partenaires** : Certains partenaires redoutent en effet de ne pas voir leurs efforts convertis en relation pérenne avec un partenaire qu'ils considèrent parfois avant tout comme un donneur d'ordres. Pour les PME qui cherchent à développer une relation commerciale, le fait de voir un client potentiel utiliser la technologie développée en commun en se tournant vers d'autres fournisseurs peut être terrible et constituer un frein à l'entrée dans le projet ou à une implication optimale.

Bibliographie

- Allouche J. et Amman B. (1998) « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9, pp.129-154.
- Anderson E. et Weitz B. (1989) « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads », *Marketing Science*, vol. 8, iss. 4, fall, p. 310-323.
- Astley W. G. et Fombrun C.J., (1983) « Collective strategy : social ecology of organisational environments », *Academy of management review*, 8(4), pp.576-587.
- Aulakh P. S., Kotabe M., Sahay A. (1996) "Trust and performance in cross-border partnerships: a behavioral approach", *Journal of international business studies* special issue, pp. 1105-1132.
- Aulakh P. S., Kotabe M., Sahay A. (1997) "Trust and performance in cross-border marketing partnerships", In *Cooperative strategies. North American perspectives* (Eds, Beamish, P. W., Killing, J. P.) San Francisco: New Lexington Press, pp. 163-196.
- Barney J. B., Hansen M. H. (1994) "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), pp. 175-216.
- Barrette J., Bérard J. (2000) « Lier la stratégie aux opérations », *Gestion*, 24(4) , pp. 12-19.
- Baudry B. (1994) « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, 1, pp. 43-61.

- Baudry B. (1995) L'économie des relations internationales, La découverte.
- Bidault F., Gomez P. Y., Marion G. (1995), *Confiance, entreprise et société*. Editions ESKA.
- Bidault F., Jarillo C. (1995) « La confiance dans les transactions économiques », In *Confiance, Entreprise et Société* (Eds, Bidault, F. et al.), Paris : ESKA.
- Bornarel F. (2008), « Relations de confiance et renforcement du contrôle », *Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), pp. 71-104.
- Bouquin H. (2000), « Théorie des organisations et contrôle », In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Ed, Colasse, B.), Paris : Economica, pp.1203-1210.
- Bourguignon A. (2001), « Evaluer les performances (I) : Comment penser ensemble GRH et contrôle de gestion », *Management et conjoncture sociale*, 604, pp. 16-19.
- Bradach J. L., Eccles R. G. (1989), "Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, 15, pp.97-118.
- Brown M.G., Svenson R.A. (1988), "Measuring R&D productivity", *Research Technology Management*, 31(4), pp.11-15.
- Brulhart F., Favoreu C. (2006), « Le lien contrôle - confiance - performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), pp. 59-96.
- Castelfranchi C., Falcone R. (2000), "Trust and control: a dialectic link", *Applied Artificial Intelligence*, 14, pp. 799-823.
- Chenhall R.H., Langfield-Smith K. (2003), "Performance measurement and reward systems, trust and strategic change". *Journal of management accounting research*, 15, pp. 117-143.
- Chiles T. H., MacMackin J. F. (1996), "Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics", *Academy of management journal*, 21(1), pp.75-89.
- Christ M. H., Sedatole K. L., Towry K. L., Thomas M. A. (2008), "When formal controls undermine trust and cooperation", *Strategic finance*, January, pp.39-44.
- Clark M. C., Payne R. L. (1997), "The nature and structure of workers' trust in management", *Journal of organizational behaviour*, 18, pp.205-224.
- Coleman J. S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American journal of sociology*, 94(supplement), pp. 95-120.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris : Le seuil.
- Das T. K., Teng B. S. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of management review*, 23(3), pp.491-512.
- Delerue H., Bérard C. (2007), « Les dynamiques de la confiance dans les relations organisationnelles », *Revue française de gestion*, 175, pp. 125-138.
- Deutsch M. (1958), « Trust and suspicion », *Conflict Resolution*, 11, pp. 265-279.
- Donada C., Nogatchewsky G. (2007), « La confiance dans les relations interentreprises - une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, 175, pp. 111-124.
- Dupuy Y., Guibert N. (1995), « La confiance, variable-clé d'un contrôle rénové ? », *Actes du 16^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Montpellier.

- Dyer J. H., Chu W. (2003), "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea", *Organization science*, 14(1), pp.57-68.
- Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Doctorat d'état en sciences de gestion, Paris : Université Paris IX Dauphine.
- Gambetta D. (1998), *Concatenations of Mechanisms // Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge: Cambridge University Press 102-124.
- Geyskens I., Steenkamp J. B., Kumar N. (1998), "Generalizations about trust in marketing channels relationships using meta-analysis", *International journal of research in marketing*, 15, pp. 223-248.
- Ghoshal S., Moran P. (1996), "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory", *Academy of management review*, 21(1), pp.13-47.
- Godener A., Söderquist K.E. (2004), "Use and impact of performance measurement systems", *R&D management*, 34(2), pp. 191-219.
- Goold M., Campbell A. (1987), *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford: Basil Blackwell.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, contrôle, audit*, 3(1), pp.39-52.
- Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français ». *Revue française de marketing*, 173/174(3-4), pp. 155-168.
- Gulati R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of management journal*, 38(February), pp. 85-112.
- Hertenstein J. H., Platt M. B. (2000), "Performance measures and management control in new product development", *Accounting horizons*, 14(3), pp. 303-323.
- Lorino Ph. (2001), *Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'organisation, 2è édition.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press: New Haven CT.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of management review*, 20, pp. 709-734.
- Merchant K. A. (1982), "The control function of management", *Sloan management review*, summer, pp. 43-55.
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.
- Moser M.R. (1985), "Measuring performance in R&D settings", *Research management*, 28(5), pp. 31-33.
- Muthusamy S. K., White M. A., Carr A. (2007), "An empirical examination of the role of social exchanges in alliance performance", *Journal of managerial issues*, XIX(1), pp. 53-75.
- Neu D. (1991), "Trust, contracting and the prospectus process", *Accounting, organizations and society*, 16(3), pp. 243-256.
- Nooteboom B., Berger H., Noorderheven N. G. (1997), "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of management journal*, 40(2), pp. 308-338.

- Ouchi W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25(9), pp.833-848.
- Palmatier R.W., Dant R. P., Grewal D., Evans K.R. (2006), "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis", *Journal of marketing*, 70(4), pp.136-153.
- Puthod D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Doctorat en sciences de gestion : Université de Savoie.
- Reed M. (2001), "Organization, trust and control: a realist analysis", *Organization studies* 22(2): 201-228.
- Ring P. S., Van de Ven A. H. (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of management review*, 19(1), pp. 90-118.
- Sako M. (1992), *Prices, quality and trust. Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Seal W., Vincent-Jones P. (1997), "Accounting and trust in the enabling of long-term relations", *Accounting, auditing & accountability Journal*, 10(3), pp. 406-431.
- Sitkin S. B. (1995), "On the positive effect of legalization on trust", *Research on negotiation in organizations*, 5, pp. 185-217.
- Smeltzer L. R. (1997), "The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships", *International journal of purchasing and materials management*, 33(1), pp.40-48.
- Suomala P. (2004), "Multifaceted new product development performance: survey on utilization of performance measures in Finnish industry", In *Performance measurement and management control: superior organizational performance: studies in Managerial and financial accounting* (Eds, Epstein, M., Manzoni, J. F.), 14, pp.203-233.
- Suseno Y., Ratten V. (2007), "A theoretical framework of alliance performance: the role of trust, social capital and knowledge development", *Journal of management and organization*, 13(1), pp. 4-23.
- Torrès O. (2004), "Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie, *Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion*, Université de Caen Basse-Normandie, 3 décembre 2004.
- Yin R. (1994), *Case study research, design and methods*. Sage.
- Zaheer A., Mc Evily B., Perrone V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization science*, 9(2), pp. 141-159.
- Zucker L. G. (1986), "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920". In *Research in organizational behavior* (Eds, Staw, B. M., Cummings, L. L.), 8, pp.53-111.